

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA  
GURU SMA NEGERI 4 KOTA JAMBI**

**(THE ANALYSIS of FACTORS THAT AFFECT TEACHER PERFORMANCE AT STATE  
SENIOR HIGH SCHOOL 4 IN JAMBI CITY)**

**Syachroni<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Alumni Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi UNJA

**ABSTRACT**

*This study aims are: (1) Determine an overview of the motivation, ability, role perceptions and situational organization and performance of teachers SMAN 4 Jambi. (2) Determine the influence of motivation, ability, role perceptions and situational organization on teacher performance SMAN 4 Jambi. (3) Analyze the factors that affect the performance of teachers SMAN 4 Jambi. (1) The results showed that the average score of five variables situational variables that organizations obtain the mean score of the high category, while the other four variables ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ) in the medium category. (3) the results of the t test is known that the motivation factor ( $X_1$ ) with a probability value (sig)  $0.000 < 0.05$ ; ability ( $X_2$ ) with probability value  $0.008 < 0.05$ , and situational organization ( $X_4$ ) have a significant effect on performance (Y). While the perception of the role ( $X_3$ ) with probability  $0.269 > 0.05$  no significant effect on performance (Y).*

*Keywords: TeacherPerformance; Motivation; Ability; RolePerception; SituationalOrganization*

**PENDAHULUAN**

**1. Latar Belakang**

Persaingan yang semakin kompetitif dan kebutuhan para konsumen yang senantiasa berubah mengharuskan organisasi untuk selalu berubah menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Untuk menghadapi perkembangan yang terjadi diperlukan sebuah manajemen yang efektif, yakni pengelolaan organisasi yang merangkum aktivitas-aktivitas pokok manajemen yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian. Manajemen yang efektif adalah penting bagi pelaksanaan peran dan kinerja dari para pegawai di dalam organisasi.

Permasalahan kinerja bahkan menjadi sangat penting, karena kinerja terkait dengan kinerja unit, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja secara menyeluruh. Seorang pemimpin dikatakan sukses memimpin apabila kinerja yang menjadi inti manajemen berjalan dengan baik. Milkovich, *et al.*, (1991) membagi tiga kriteria kinerja, yaitu: dimensi *skill/kemampuan/kebutuhan/watak*, dimensi perilaku dan dimensi hasil. Kinerja dari dimensi *skill/kemampuan/kebutuhan/watak* misalnya dapat terlihat dari pengetahuan kerja, kekuatan,

keinginan berprestasi, kreativitas, kejujuran, dll. Kinerja dari dimensi perilaku dapat terlihat dari pelaksanaan tugas-tugas, mematuhi instruksi, memelihara peralatan, dll. Sedangkan kinerja dari dimensi hasil dapat terlihat dari penjualan tingkat produksi, kualitas produksi, kepuasan pelanggan yang dilayani, dll. Kenyataannya menunjukkan bahwa tidak semua pegawai giat bekerja dan mampu mencapai kinerja yang diharapkan. Adakalanya terdapat kesenjangan kinerja atau kesulitan dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja.

Baik buruknya kinerja pegawai banyak faktor yang menyebabkannya, akan tetapi secara garis besarnya adalah sebagai perpaduan antara faktor motivasi (*motivation*) dan faktor kemampuan (*ability*) yang ada pada diri pegawai tersebut. Bila kedua faktor tersebut ada dan baik dalam setiap pegawai, maka dapat diharapkan bahwa kinerja pegawai tersebut akan menjadi baik. Dalam literatur perilaku organisasi disebutkan bahwa faktor-faktor seperti kecakapan, motivasi, kepribadian dan sikap individu pegawai yang dapat menentukan kinerja.

Provinsi Jambi sebagai pusat pemerintahan daerah, pemerintah kota Jambi telah berupaya agar dapat menyelenggarakan pemerintahan yang baik (*good governance*) pada umumnya termasuk pelayanan pada bidang pendidikan pada khususnya. Pada SMA Negeri 4 Kota Jambi saat sekarang ini mempunyai tenaga guru yang berstatus Pegawai Negeri sipil (PNS) berjumlah 83 orang yang mempunyai tugas mengajar berbagai bidang studi pelajaran.

Salah satu faktor yang menjadi tolak ukur keberhasilan pendidikan di sekolah adalah kinerja guru. Pada prinsipnya penyelenggaraan pelayanan pendidikan yang baik dapat diukur dari kesediaan para tenaga pendidik untuk mempertanggung jawabkan kinerjanya sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Penilaian Kinerja Guru (PKG) adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan dan jabatannya. Hakikat dari laporan penilaian kinerja guru pada dasarnya adalah merupakan gambaran tentang kualitas kinerja guru dalam tugas sehari-hari dalam kegiatan pembelajaran, pembimbingan dan tugas tambahan yang relevan. Rerata penilaian kinerja Guru SMA Negeri 4 Kota Jambi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Rerata Penilaian Kinerja Guru

No	Bidang Study	Tugas Utama Kinerja Guru			Total Kin.Guru	Permennag PAN&RB No.16 th.2009 Psl.15	Kategori
		Ren.Jaran	Laks.Giat.Jaran	Penilaian Jaran			
1	P. Agama Islam	9	9	11	29	51.79	Sedang
2	P. Agama Kristen	9	9	11	29	51.79	Sedang
3	B.Indonesia	10	10	10	30	53.57	Sedang
4	B.Ingggris	14	9	8	31	55.36	Sedang
5	B. Jerman	7	9	9	25	51,79	Sedang
6	B. Jepang	9	9	9	27	51,79	Sedang
7	Sejarah	10	10	9	29	51.79	Sedang
8	Matematika	13	14	10	37	66.07	Cukup
9	Sosiologi	7	15	8	30	53.57	Sedang
10	Fisika	15	13	7	35	62.50	Cukup
11	TIK	9	12	8	29	51.79	Sedang
12	E. Akuntan	9	10	3	22	51,79	Sedang
13	Penjaskes	10	8	11	29	51.79	Sedang
14	BK	11	10	8	29	51.79	Sedang
15	Geografi	15	8	6	29	51.79	Sedang
16	Kimia	11	15	7	33	58.93	Sedang
17	Seni Budaya	7	8	5	20	51,79	Sedang
18	Kesenian	7	8	5	20	51,79	Sedang
19	Fis.Leb.Biologi	12	11	8	31	55.36	Sedang
20	Mulok B.Ingggris	14	7	8	29	51.79	Sedang
Total Rerata Nilai Kinerja Guru						54,11	Sedang

Konversi Nilai Kinerja Hasil Penilaian Kinerja Guru :

91 s/d 100 = Amat baik

76 s/ 90 = Baik

61 s/d 75 = Cukup

51 s/d 60 = Sedang

50 = Kurang

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Jambi 2011

Kinerja guru juga dapat dilihat dari hasil *output* peserta didik. *Output* dari peserta didik dapat dilihat dari tingkat kelulusan dan standar nilai yang diperoleh siswa. Adapun daftar nilai rata-rata sekolah hasil ujian sekolah dan ujian nasional SMA Negeri 4 Kota Jambi dapat kita lihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Daftar Nilai Rata-rata Sekolah Hasil Ujian Sekolah dan Ujian Nasional SMA Negeri 4 Kota Jambi

Ujian Nasional											
Program Studi: IPA											
RK	Jumlah			Mata Ujian							
	PES	Jlh.LLS	%	BIN	BING	MTK	FSK	KMA	BIO	Total Rata	Rata-rata
1											
21	306	285	93,14	7,69	7,41	8,85	7,50	8,91	8,86	49,22	8,20
130											
Program Studi: IPS											
RK	Jumlah			Mata Ujian							
	PES	Jlh.LLS	%	BIN	BING	MTK	EKO	SOS	GE O	Total Rata	Rata-rata
1											
74	257	218	84,82	6,65	6,98	8,51	7,64	6,57	7,02	43,37	7,23
133											
Ujian Sekolah											
Program Studi: IPA											
RK	Jumlah			Mata Uji							
	PES	Jlh.LLS	%	BIN	BING	MTK	FSK	KMA	BIO	Total Rata	Rata-rata
1											
30	306	306	100	8,41	8,45	8,05	8,10	8,18	8,25	49,44	8,24
130											
Program Studi: IPS											
RK	Jumlah			Mata Uji							
	PES	Jlh.LLS	%	BIN	BING	MTK	EKO	SOS	GE O	Total Rata	Rata-rata
1											
31	257	257	100	8,02	8,14	7,96	7,82	8,23	7,99	4,16	8,03
133											

Sumber: Litbang, Kemdikbud 2012

Berdasarkan Tabel 2 tersebut dapat dijelaskan bahwa pada skala nasional, tingkat kelulusan siswa pada setiap program studi masih belum mencapai 100%. Dari total 306 siswa pada program studi IPA sebanyak 285 siswa (93,14%) yang lulus ujian nasional, sedangkan dari 257 siswa pada program studi IPS sebanyak 218 siswa (84,82%) yang dinyatakan lulus ujian nasional. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa *input* kinerja yang direncanakan belum sesuai dengan *output* yang diharapkan.

Menurut Albannese (1978) empat faktor utama kinerja adalah motivasi, kemampuan, persepsi peran dan situasional organisasi. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka variabel-

variabel yang berkaitan langsung dengan kinerja guru khususnya guru SMA Negeri 4 Kota Jambi adalah variabel motivasi, kemampuan, persepsi peran dan situasional organisasi.

## **2. Perumusan Masalah**

1. Memberikan gambaran tentang faktor motivasi, kemampuan, persepsi peran dan situasional organisasi terhadap kinerja guru SMA Negeri 4 Kota Jambi.
2. Apakah motivasi, kemampuan, persepsi peran dan situasional organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri 4 Kota Jambi.
3. Apakah secara simultan faktor motivasi, kemampuan, persepsi peran dan situasional organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri 4 Kota Jambi
4. Dari faktor-faktor tersebut, faktor manakah yang paling dominan mempengaruhi kinerja guru SMA Negeri 4 Kota Jambi.

## **3. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui gambaran mengenai motivasi, kemampuan, persepsi peran dan situasional organisasi dan kinerja guru SMA Negeri 4 Kota Jambi.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi, kemampuan, persepsi peran dan situasional organisasi terhadap kinerja guru SMA Negeri 4 Kota Jambi.
3. Untuk mengetahui apakah secara simultan faktor motivasi, kemampuan, persepsi peran dan situasional organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri 4 Kota Jambi
4. Untuk mengetahui faktor manakah yang paling dominan mempengaruhi kinerja guru SMA Negeri 4 Kota Jambi.

## **4. Manfaat Penelitian**

1. Untuk mengembangkan berbagai aspek-aspek kinerja yang diketahui dan sekaligus sumbangan pemikiran kepada Dinas Pendidikan Kota Jambi khususnya SMA Negeri 4 Kota Jambi.
2. Sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang berminat mengkaji topik yang sama dengan pendekatan yang berbeda.
3. Bagi SMA Negeri 4 Kota Jambi, dapat dijadikan sebagai bahan informasi/masukan, khususnya unsur pimpinan/kepala sekolah dalam mengupayakan berbagai terobosan baru untuk meningkatkan kinerja guru.
4. Bagi SMA Negeri 4 Kota Jambi, dapat dijadikan bahan informasi/masukan khususnya pimpinan/kepala sekolah untuk mengenali kondisi-kondisi kerja yang relevan bagi perbaikan kinerja guru SMA Negeri 4 Kota Jambi.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Kinerja

Menurut Bernardin & Russel (1993) mendefinisikan bahwa kinerja adalah catatan hasil (*outcome*) yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau suatu kegiatan tertentu selama satu periode tertentu. Sejalan dengan itu Nawawi (1997) mendefinisikan kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material, maupun non fisik/non material dalam suatu tenggang waktu tertentu. Kinerja pada dasarnya tidak saja berkaitan dengan apa yang kelihatan akan tetapi juga yang tidak kelihatan, proses dimana output dihasilkan.

Albanese (1978) menyebutkan empat faktor utama dari kinerja adalah motivasi, kemampuan, persepsi peran dan situasional organisasi. Motivasi merupakan usaha dorongan yang membuat orang mau bekerja. Kemampuan/skill merupakan faktor yang membuat orang mampu atau dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan yang menjadi tugasnya. Persepsi peran adalah pencerminan dari pengetahuan mengenai apa yang akan dikerjakan. Ketiga faktor ini pada akhirnya dipengaruhi oleh faktor situasional organisasi. Faktor situasi merupakan kondisi yang membuat orang mau, mampu dan tahu mengenai pekerjaan mereka. Sedangkan Umar (2002) mengatakan komponen data kinerja terdiri atas: kualitas pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, kehandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu. Permasalahan berkaitan dengan kinerja setidaknya berkaitan dengan dua hal yaitu: (1) adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif; dan (2) adanya objektivitas dalam proses evaluasi (Gomes, 2003).

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang.

### 2. Motivasi

Motivasi menjadi faktor internal yang menentukan tingkat keterlibatan karyawan ke dalam pencapaian tujuan organisasi. Dessler (2005) menyatakan bahwa motivasi merupakan hal yang sederhana karena orang-orang pada dasarnya termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dengan cara tertentu yang dirasakan mengarah pada perolehan ganjaran. Dengan termotivasi seseorang tentunya mudah dalam mengusahakan apa yang dibutuhkannya dan gunakan hal itu sebagai kemungkinan ganjaran (insentif). Yang jadi permasalahan menurut Dessler adalah karena sifat individualisme manusia yang berbeda-beda. Maka satu ganjaran (insentif) yang dipandang penting oleh seseorang, akan dianggap tidak penting bagi lainnya. Sehingga ia tidak dapat dimotivasi oleh ganjaran tersebut, dan kerumitan akan bertambah bila ganjaran yang diharapkan bersifat non material, sehingga dibutuhkan kejelian yang tajam dari pimpinan untuk memahami kebutuhan tersebut. Budiyanto dan Oetomo, H.Widi (2011) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh kepada keputusan kerja dan praktik karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh Rebey, Gordon P (2001) menyatakan bahwa motivasi adalah respon karyawan

dalam pekerjaannya sehingga dapat dinyatakan apakah seseorang bersifat netral, terdorong atau sebaliknya malah berlawanan. Oleh karena itu, dalam konteks motivasi, hal yang perlu diperhatikan adalah bagaimana menstimulus melalui kondisi kerja yaitu: hubungan dengan atasan, kebijakan lembaga, hubungan dengan sejawat, kesempatan ekspresi diri. Bila keempat kondisi kerja ini ada dalam suatu organisasi maka motivasi pada level usaha tertentu akan terangkat secara memadai pula dan hal ini tentunya akan memberikan sumbangan yang positif terhadap kinerja.

### 3. Kemampuan

Siagian (1998) mengatakan bahwa kemampuan adalah perpaduan antara teori dan pengalaman yang diperoleh dalam praktek di lapangan, termasuk peningkatan kemampuan menerapkan teknologi yang tepat dalam rangka peningkatan produktivitas kerja. Kemampuan adalah sesuatu yang dapat ditingkatkan melalui berbagai cara melalui: pendidikan formal; *assessment*; pengalaman jabatan, dan hubungan interpersonal. Sampai sekarang pendidikan diakui menjadi pemicu kemampuan. Pendidikan sebagai satu proses harus dilihat dalam perspektif pembelajaran (*learning*) sehingga karyawan yang telah mendapatkan paket pendidikan misalnya akan mempunyai satu pembelajaran. Gardener dalam Pares, S (2012) menjelaskan bahwa pembelajaran adalah setiap modifikasi perilaku untuk memenuhi persyaratan lingkungan kerja. Oleh karena itu, penguatan terhadap pembelajaran selalu dilakukan, khususnya melalui upaya positif. Selanjutnya dijelaskan pula oleh Pares, S. (2012) menyatakan bahwa penguatan positif harus memenuhi dua persyaratan yaitu: 1) kinerja karyawan harus sedemikian rupa berkaitan dengan pemberian reward, dan 2) dengan penguatan yang tepat dimungkinkan untuk memperbaiki kinerja organisasi.

### 4. Persepsi Peran

Persepsi adalah proses dimana seseorang memilih, mengorganisasi dan menafsirkan informasi untuk memberikan makna atas apa yang ia hadapi (Kotler, 1997). Sedangkan menurut Robbins (2001) persepsi adalah suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka. Bila dihubungkan dengan kinerja, bukti menunjukkan bahwa apa yang dipersepsikan individu akan kondisi pekerjaan mereka akan mempengaruhi produktivitas mereka lebih daripada situasi sendiri (Robbins, 2001).

Albanese (1978) dalam Agustiar *et al.*, (2005) dan penelitian yang dilakukan Likert menentukan dimensi dalam pengukuran persepsi peran yaitu: persepsi bahwa pekerjaan mempunyai arti penting, adanya pengakuan terhadap kinerja pegawai dan pemahaman pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan. Pada dasarnya persepsi merupakan suatu pengamatan individu atau proses pemberian makna sebagai hasil pengamatan tentang suatu objek, peristiwa, dan sebagainya melalui panca inderanya, yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan penafsiran pesan sehingga seseorang dapat memberikan tanggapan mengenai baik buruknya atau positif negatifnya hal tersebut.

## 5. Situasi Organisasi

Organisasi adalah merupakan struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu yang mempunyai tingkat manajemen yang tinggi. Nitisemito (1996) mengemukakan situasional organisasi adalah segala sesuatu yang disekitar pekerjaan dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Menurut Peter dan Oslo dalam Sumarwan (2003) lingkungan terbagi dalam dua dimensi, yaitu lingkungan fisik dan sosial. Dari pendapat ini dapat diambil kesimpulan bahwa pengukuran situasional organisasi dapat dilihat dari dimensi lingkungan kerja fisik, seperti adanya ketersediaan sarana dan prasarana serta dimensi non fisik (sosial) yang dapat berupa adanya kejelasan tugas dan adanya pendelegasian wewenang.

## 6. Faktor Motivasi, Kemampuan, Persepsi Peran dan Situasional Organisasi

Kinerja seorang pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain: motivasi, kemampuan, persepsi peran dan situasional organisasi. Seperti yang telah diutarakan oleh Schuler (1996) bahwa kinerja atau prestasi kerja tenaga kerja terbentuk karena faktor motivasi dan faktor kemampuan. Sedangkan menurut Albanese (1978) menyatakan bahwa empat faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi, kemampuan, persepsi peran dan situasional organisasi.

Berdasarkan pada rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dijelaskan, hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

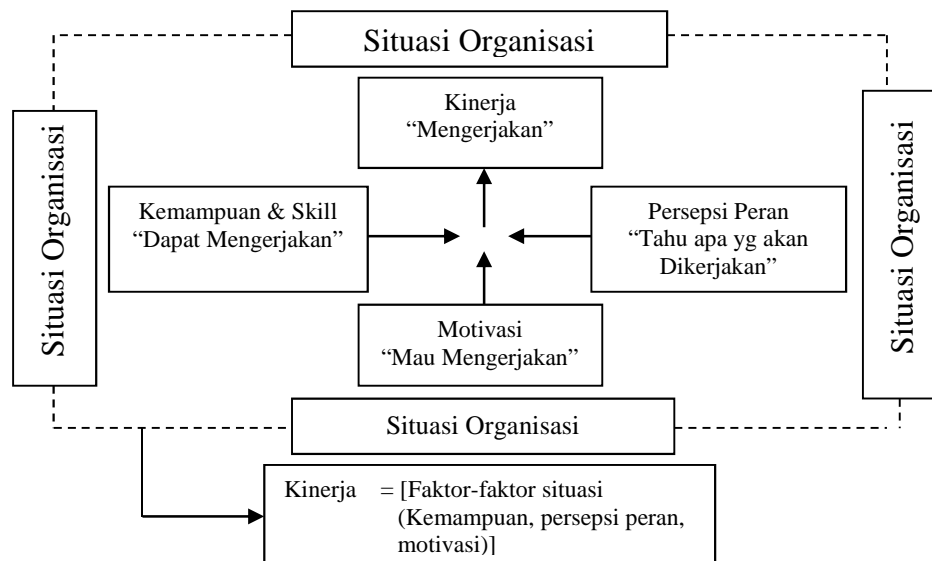
1. Diduga faktor Motivasi, Kemampuan, Persepsi Peran dan Situasional Organisasi berpengaruh terhadap kinerja Guru PNS SMA Negeri 4 Kota Jambi
2. Diduga faktor yang dominan mempengaruhi Kinerja Guru PNS SMA Negeri 4 Kota Jambi adalah Situasional Organisasi.

## METODE PENELITIAN

### 1. Model Penelitian

Pemikiran yang mendasari penelitian ini pada hakekatnya adalah bahwa motivasi, kemampuan, persepsi peran dan situasional organisasi akan berpengaruh pada kinerja guru. Seorang guru yang mempunyai motivasi yang tinggi, kemampuan yang sesuai, serta persepsi peran dan situasional organisasi yang baik maka akan semakin tinggi pula kinerjanya. Model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :





Gambar 1. Model Penelitian

## 2. Metode Sampling dan Pengumpulan Data

Sampel diambil dari populasi yang berupa guru PNS pada SMA Negeri 4 Kota Jambi. Jumlah sampel yang diambil adalah 83 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei dengan menggunakan kuesioner yang disampaikan secara langsung kepada responden.

## 3. Operasional Variabel Penelitian

Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah kinerja sebagai variabel dependen serta motivasi, kemampuan, persepsi peran, dan situasional organisasi sebagai variabel independen. Variabel-variabel tersebut terlebih dahulu dioperasionalkan agar pengukuran dapat dilakukan. Kinerja guru adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugas baik secara kualitas, kuantitas, kerjasama dan ketepatan kerja.

Kinerja guru akan dijabarkan kedalam tiga dimensi dengan enam item pertanyaan dengan menggunakan indikator-indikator. Dimensi tersebut adalah kualitas, kuantitas, kerjasama dan ketepatan kerja.

Motivasi adalah faktor-faktor yang mendorong Guru PNS untuk meraih prestasi dan diukur menggunakan tiga dimensi pertanyaan, yaitu hubungan dengan pimpinan, praktik dan kebijakan lembaga dan kesempatan ekspresi diri. Motivasi guru akan dijabarkan kedalam 6 item pertanyaan yang dibuat berdasarkan indikator-indikator yang diambil dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Rosen dan Weaver (1972). Indikator-indikator tersebut adalah membicarakan masalah pekerjaan dengan pimpinan, pimpinan membantu memecahkan masalah,

bekerja semata-mata dari segi prestasi, tanggung jawab dibatasi dengan jelas, penekanan pada senioritas dan kesempatan untuk inovatif dan kreatif.

Kemampuan adalah faktor yang berkaitan dengan kesiapan fisik dan mental untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Kemampuan guru akan dijabarkan kedalam enam item pertanyaan yang dibuat dengan menggunakan dimensi berdasarkan dari teori Robbins (2001). Dimensi tersebut adalah pendidikan formal, pendidikan non-formal dan kesesuaian materi dengan pekerjaan.

Persepsi peran adalah unsur-unsur yang mempengaruhi kinerja Pegawai/Guru PNS yang didasarkan atas pendapat pegawai mengenai pekerjaan. Persepsi peran guru akan dijabarkan kedalam enam item pertanyaan dari tiga dimensi pertanyaan berdasarkan dari teori Albnes (1978). Dimensi tersebut adalah persepsi bahwa pekerjaan mempunyai arti penting, adanya pengakuan terhadap kinerja pegawai dan pemahaman pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan.

Situasional organisasi merupakan hal-hal yang berkaitan dengan kondisi dan situasi yang mendukung kinerja guru. Situasional organisasi akan dijabarkan kedalam tiga dimensi dengan enam item pertanyaan yang diambil dari pendapat Peter dan Oslo dalam Sumarwan (2003) yaitu dimensi lingkungan fisik seperti adanya ketersediaan sarana dan prasarana dan sosial seperti adanya kejelasan tugas dan adanya pendelegasian dan wewenang.

Semua variabel tersebut akan diukur dengan menggunakan Skala Likert. Masing-masing alternatif jawaban akan diberi skor atau nilai 1 untuk jawaban sangat tidak setuju yang berarti sangat buruk, 2 untuk jawaban tidak setuju yang berarti buruk, 3 untuk jawaban netral yang berarti cukup baik, 4 untuk jawaban setuju yang berarti baik, dan 5 untuk jawaban sangat setuju yang berarti sangat baik.

#### 4. Metode Pengumpulan Data

1. Data primer diperoleh melalui penelitian lapangan dengan cara penyebaran daftar pertanyaan (kuesioner) kepada responden untuk diisi dan dikembalikan pada peneliti sesuai dengan waktu yang ditetapkan.
2. Data sekunder yang dibutuhkan berupa data penunjang seperti latar belakang pendidikan guru yang bersangkutan, umur, lama bekerja dan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah.

#### 5. Teknik Analisa Data

Teknik analisa data (pengolahan data dibantu dengan Program SPSS 16) dengan menggunakan analisis regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Dimana:

Y = Variabel Dependent (Kinerja Guru PNS)

X<sub>1</sub> = Variabel Independent (Motivasi)

$X_2$  = Variabel Independent (Kemampuan)  
 $X_3$  = Variabel Independen (Persepsi Peran)  
 $X_4$  = Variabel Independen (Situasional Organisasi)  
 $a$  = Konstansta  
 $b$  = Koefisien Regresi  
 $e$  = Variabel Pengganggu  
 Signifikasi regresi diuji dengan t test pada alpha 0,05

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Karakteristik Responden

Berbagai karakteristik responden seperti jenis kelamin, usia, pendidikan dan golongan dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Karakteristik Responden

Jenis Kelamin	a. Laki-laki	27	32,55%
	b. Perempuan	56	67,46%
	Jumlah		100,00%
Usia	< 25	-	-
	26 – 30	5	6,02%
	31 – 35	4	4,81%
	>35	74	89,15%
	Jumlah	83	100,00%
Pendidikan Terakhir	S1	77	92,78%
	S2	6	7,22%
	S3	-	-
	Jumlah	83	100,00%
Golongan	III	25	30,12%
	IV	58	69,88%
	Jumlah	83	100,00%

Sumber: Data Penelitian Diolah

Modus usia responden adalah di atas 35 tahun, dengan pendidikan terbanyak adalah S1, akan tetapi didapat juga jenjang pendidikan S2 sebanyak 7,22 %. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum tingkat pendidikan responden adalah baik.

## 2. Uji Validitas dan Uji Reliabelitas

Berdasarkan hasil uji validitas terlihat bahwa seluruh pertanyaan padamasing–masing item kuesioner valid, karena nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel ( $r$  tabel =0,2042)

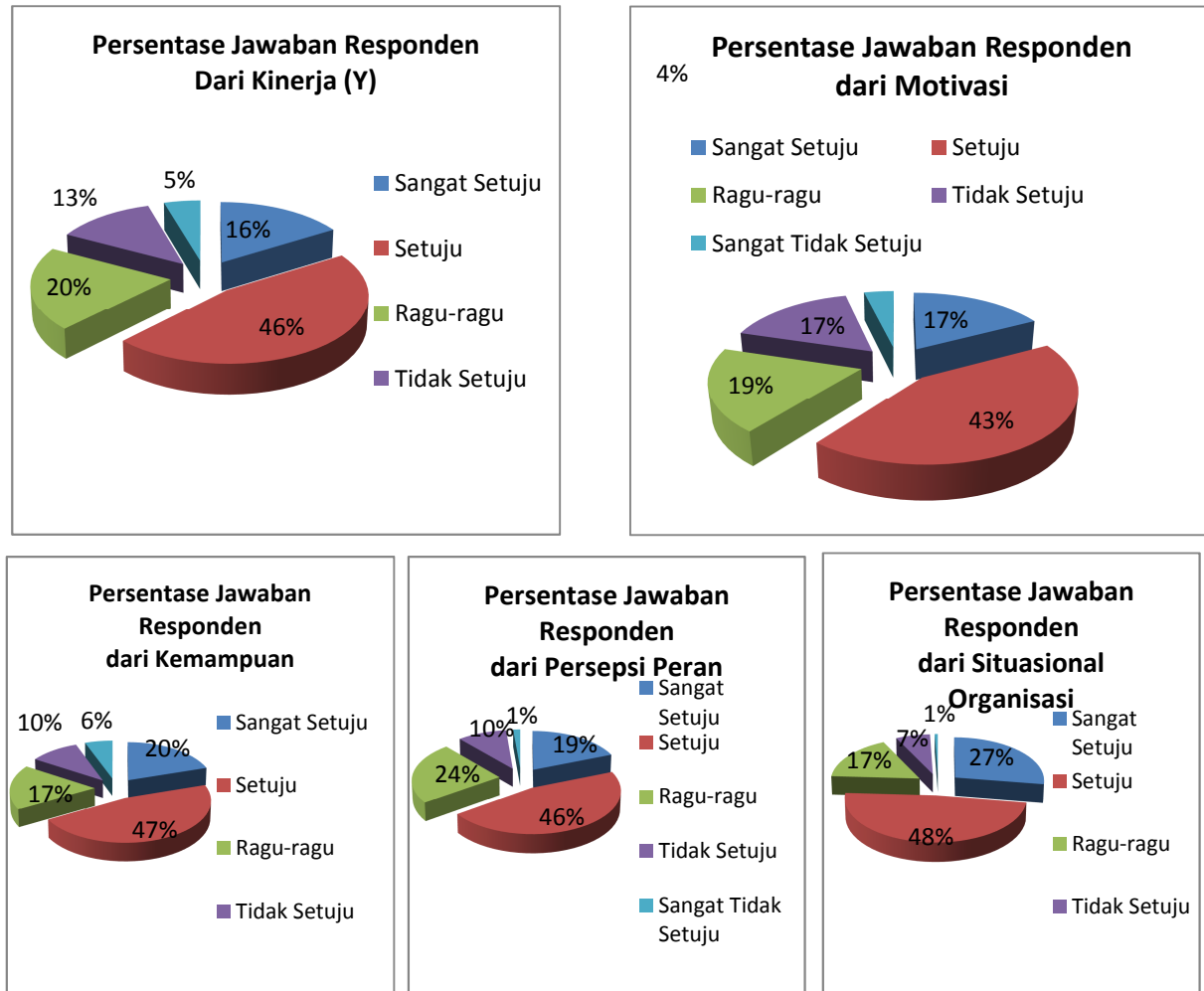
Tabel 4. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sub-sub komponen	R Hitung	Keterangan
Kinerja (Y)		
KIN1	0,486	Valid
KIN2	0,739	Valid
KIN3	0,668	Valid
KIN4	0,719	Valid
KIN5	0,792	Valid
KIN6	0,802	Valid
Reliabelitas Alpha: 0,795		
Motivasi (X1)		
M7	0,292	Valid
M8	0,325	Valid
M9	0,596	Valid
M10	0,689	Valid
M11	0,610	Valid
M12	0,661	Valid
Reliabelitas Alpha: 0,806		
Kemampuan (X2)		
K13	0,592	Valid
K14	0,767	Valid
K15	0,759	Valid
K16	0,709	Valid
K17	0,754	Valid
K18	0,772	Valid
Reliabelitas Alpha: 0,815		
Sub-sub Komponen	R Hitung	Keterangan
Persepsi Peran (X3)		
PP19	0,566	Valid
PP20	0,676	Valid
PP21	0,581	Valid
PP22	0,655	Valid
PP23	0,630	Valid
PP24	0,645	Valid
Reliabelitas Alpha: 0,844		
Situasional Organisasi (X4)		
SO25	0,475	Valid
SO26	0,561	Valid
SO27	0,556	Valid
SO28	0,370	Valid
SO29	0,462	Valid
SO30	0,538	Valid
Reliabelitas Alpha: 0,808		

Sumber: Data Penelitian Diolah

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai alpha dari masing–masing komponen > 0,6 dan dapat dikatakan data tersebut reliable

### Persentase Jawaban Responden



Sumber: Data Penelitian Diolah, 2013

Gambar 2. Persentase Jawaban Responden

Secara keseluruhan presentase jawaban responden untuk komponen–komponen motivasi (X1), kemampuan (X2), persepsi peran (X3), dan kinerja guru (Y) didominasi jawaban setuju (S) dan sangat setuju (SS), hal ini menunjukkan bahwa responden menerima variabel–variabel untuk masing–masing komponen sebagai tuntutan dalam penerapan kinerja.

### 3. Deskripsi Variabel Penelitian

Jawaban responden yang terbanyak untuk variabel motivasi adalah setuju (skor 4), yaitu sebanyak 216 buah jawaban atau rata-rata 43 %, memperlihatkan bahwa jawaban responden yang terbanyak untuk motivasi guru dengan kategori tinggi adalah pada dimensi hubungan dengan atasan yaitu pada indikator pertanyaan kesempatan membicarakan masalah dengan pimpinan dan dimensi kesempatan ekspresi dengan indikator pertanyaan adanya kesempatan untuk inovatif dan kreatif dalam melaksanakan pekerjaan.

Jawaban responden yang terbanyak untuk variabel kemampuan adalah setuju (skor 4), yaitu sebanyak 233 buah jawaban atau 47 %, memperlihatkan bahwa jawaban responden yang terbanyak untuk kemampuan dengan kategori tinggi adalah pada dimensi pelatihan yang diikuti yaitu dengan indikator pertanyaan diklat sesuai dengan pekerjaan, diklat dapat menambah kemampuan dan pada dimensi pendidikan yang diperoleh dengan indikator pertanyaan bekerja sesuai dengan latar belakang pendidikan.

Jawaban responden yang terbanyak untuk variabel persepsi peran adalah setuju (skor 4), yaitu sebanyak 230 buah jawaban atau 46 %, memperlihatkan bahwa jawaban responden yang terbanyak untuk persepsi peran yang dalam kategori tinggi adalah pada indikator pertanyaan bahwa pekerjaan yang dilakukan mempunyai manfaat bagi keluarga, pekerjaan sangat menentukan posisi dimasa depan, memahami hakikat pekerjaan dan pekerjaan merupakan bagian penting dari keseluruhan system dikantor.

Jawaban responden yang terbanyak untuk variabel situasional organisasi adalah setuju (skor 4), yaitu sebanyak 241 buah jawaban atau rata-rata 48 %, memperlihatkan bahwa jawaban responden yang terbanyak untuk situasional organisasi yang ada di sekitar guru, yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugasnya adalah untuk kategori baik. Ini dapat dilihat dari tiga dimensi pertanyaan rata-rata menunjukkan kategori tinggi, hanya pada dimensi pendelegasian wewenang dari pertanyaan kantor memberi kekuasaan membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan saja dengan kategori sedang.

Jawaban responden yang terbanyak untuk variabel kinerja adalah setuju (skor 4), yaitu sebanyak 238 buah jawaban atau 46 %, memperlihatkan bahwa jawaban responden yang terbanyak untuk kinerja guru dilihat dari dimensi kuantitas, kualitas, kerjasama dan ketepatan kerja adalah termasuk dalam kategori baik.

### 4. Pengujian Hipotesis

Analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda. Adapun hasilnya ditunjukkan pada tabel 5.

Tabel 5. Hasil Regresi dan Korelasi Faktor Motivasi, Kemampuan, Persepsi Peran dan Situasional Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 4 Kota Jambi.

Variabel	Unstandardized Coefficients	Beta (Standardized Coefficients)	T hitung	Sig.	Ket.	
Motivasi	0.580	0.437	6.754	0.000	Signifikan	
Kemampuan	0.117	0.118	2.742	0.008	Signifikan	
Persepsi Peran	0.050	0.045	1.113	0.269	Tidak Signifikan	
Situasional Organisasi	0.723	0.502	7.868	0.000	Signifikan	
Konstanta	-1.511		-5996	0.000	Signifikan	
F Hitung = 145.210						
R = 0.939						
R Square = 0.882						
Adjusted R Square = 0.876						
			M	K	PP	SO
Correlations	Pearsons correlations	KIN	0.876	0.445	0.020	0.887
		M	1	0.384	0.042	0.787
		K	0.445	1	0.196	0.334
		PP	0.020	0.042	1	0.035
		SO	0.887	0.787	0.334	1
	Sig.(2-tailed)	-	0.000	0.000	0.856	0.000

Sumber: Data Penelitian Diolah

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa variabel motivasi, kemampuan, dan situasional organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri 4 Kota Jambi, dengan demikian hipotesis 1 mendapat dukungan empiris dalam penelitian ini. Tabel juga memperlihatkan bahwa variabel persepsi peran tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri 4 Kota Jambi, dengan demikian variabel persepsi peran tidak mendapat dukungan empiris dalam penelitian ini.

Dari *output* korelasi, hubungan yang paling signifikan hanya terjadi antara variabel motivasi, kemampuan, dan situasional organisasi dengan variabel kinerja karena nilai signifikansi (sig. 2-tailed) = 0.000 < 0,05. Sedangkan persepsi peran tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja, karena nilai signifikansi (sig. 2-tailed) = 0,856 > 0,05. Hubungan variabel bebas yang paling kuat dengan kinerja guru adalah variabel situasional organisasi sebesar 0,887. Hubungan antar variabel bebas yang paling kuat adalah variabel situasional organisasi dengan variabel motivasi sebesar 0,787.

## 5. Pembahasan

Faktor Motivasi, Kemampuan, dan Situasional Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Guru PNS SMA Negeri 4 Kota Jambi pada hipotesis 1 dapat diterima, karena  $p < 0.05$ . Dapat disimpulkan bahwa faktor motivasi, kemampuan dan situasional organisasi akan meningkatkan kinerja guru pada SMA Negeri 4 Kota Jambi. Faktor motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan dapat diterima, karena  $p < 0.05$  (Beta = 0.437, sig. = 0.000), begitu juga dengan faktor kemampuan (Beta = 0.118, sig. = 0.008) dan situasional organisasi (Beta = 0.502, sig. =

0.000). Sedangkan persepsi peran tidak dapat diterima karena  $p > 0.05$  ( $\beta = 0.045$ ,  $\text{sig.} = 0.269$ ). Dapat disimpulkan bahwa peningkatan atau penurunan dari persepsi peran tidak akan meningkatkan atau menurunkan kinerja guru SMA Negeri 4 Kota Jambi.

Hubungan variable bebas yang paling kuat dengan kinerja guru adalah variabel situasional organisasi sebesar 0,887. Hubungan antar variable bebas yang paling kuat adalah variable situasional organisasi dengan variable motivasi sebesar 0,787. Dari table 3 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = -1.511 + 0,580X_1 + 0,117X_2 + 0,050X_3 + 0,723X_4$$

Konstanta sebesar -1,511 dapat diartikan sebagai besarnya peningkatan kinerja (Y) yang diharapkan bila  $X_1, X_2, X_3$  dan  $X_4$  dengan frekuensi 0. Nilai negatif disini berada diluar sampel, untuk itu nilai tersebut dapat dianggap sebagai nol. Maka kinerja guru hanya -1,511. Koefisien regresi  $X_1$  sebesar +0,580 menyatakan bahwa setiap penambahan motivasi seorang guru akan meningkatkan kinerja guru. Koefisien regresi  $X_2$  sebesar +0,117 menyatakan bahwa kemampuan seorang guru akan mempengaruhi peningkatan kinerja. Koefisien regresi  $X_3$  sebesar +0,050 menyatakan bahwa semakin kuat persepsi peran seorang guru akan meningkatkan kinerja guru. Koefisien regresi  $X_4$  sebesar +0,723 menyatakan bahwa semakin baik situasional organisasi akan meningkatkan kinerja guru. Nilai signifikansi dari faktor persepsi peran ( $X_3$ ) = 0,269 > 0,05 maka  $H_0$  diterima, atau ternyata faktor persepsi peran guru tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri 4 Kota Jambi. Nilai signifikansi untuk faktor motivasi ( $X_1$ ) = 0,000 < 0,05 sehingga  $H_0$  ditolak atau ternyata motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Nilai signifikansi untuk faktor kemampuan ( $X_2$ ) = 0,008 < 0,05 maka  $H_0$  ditolak, maka faktor kemampuan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru dan nilai signifikansi situasional organisasi ( $X_4$ ) = 0,000 < 0,05 maka  $H_0$  ditolak atau ternyata faktor situasional organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Secara parsial (hasil uji t) diketahui bahwa faktor  $X_1, X_2, X_3$ , dan  $X_4$  secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Variabel terikat kinerja (Y) menunjukkan nilai 37% untuk variabel motivasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja; variabel kemampuan ( $X_2$ ) mempunyai kontribusi sebesar 9% terhadap kinerja; untuk variabel persepsi peran ( $X_3$ ) mempunyai kontribusi sebesar 2% terhadap kinerja; dan untuk variabel situasional organisasi mempunyai tingkat kontribusi sebesar 44% terhadap kinerja.

Tabel 6. Hasil Perhitungan Regresi

Model	R Square	0,882
Summary	Adjusted R Square	0,876
Anova <sup>b</sup>	F	145,210
	Sig	0,000

Sumber: Data Penelitian Diolah

$R \text{ square} = 0.882$  yang disesuaikan dengan  $\text{Adjusted } R \text{ Square} = 0,876$  artinya sekitar 87,6% variabel terikat kinerja guru dapat ditentukan oleh variabel bebas yaitu motivasi ( $X_1$ ),



kemampuan (X2), persepsi peran (X3) dan situasional organisasi (X4) sedangkan sisanya 12,4% ditentukan oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Dari uji Anova atau F test, diperoleh F hitung = 145,210 dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Artinya motivasi, kemampuan, persepsi peran dan situasional organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri 4 Kota Jambi. Hipotesis dari penelitian ini menyatakan “Faktor-faktor dari motivasi, kemampuan, persepsi peran dan situasional organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri 4 Kota Jambi” terbukti kebenarannya dan hipotesis diterima karena seluruh variabel (X1, X2, X3 dan X4) berpengaruh terhadap kinerja guru.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Hasil uji F menunjukkan bahwa Faktor-faktor motivasi, kemampuan, persepsi peran dan situasional organisasi secara simultan berpengaruh sebesar 87,6% terhadap kinerja guru SMA Negeri 4 Kota Jambi, sisanya 12,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.
2. Hasil uji parsial (*t-test*) menunjukkan semua variabel (X1, X2, X3, X4) berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan tingginya kinerja guru pada SMA Negeri 4 Kota Jambi. variabel persepsi peran menunjukkan nilai t yang positif sehingga tidak memiliki hubungan yang searah dengan kinerja, nilai t hitung lebih kecil dari t tabel sehingga variabel persepsi peran tidak memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja.

### Saran

1. Berkaitan dengan dunia praktik, SMA Negeri 4 Kota Jambi tempat guru bertugas sebaiknya memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, sehingga dapat mengambil kebijakan yang tepat untuk dapat meningkatkan kinerja guru ditempat tugasnya.
2. Perlu adanya peningkatan kemampuan guru oleh Dinas Pendidikan dan kebudayaan Kota Jambi maupun dinas provinsi dan sekolah masing-masing melalui penyelenggaraan diklat secara berkelanjutan.
3. Untuk mengetahui faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja, selain dari motivasi, kemampuan, persepsi peran dan situasional organisasi perlu kiranya dilakukan penelitian yang lebih mendalam lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustiar, Amin S. dan Edward. 2005. *Pengaruh Praktek kepemimpinan, Pengembangan Pegawai dan Persepsi Peran Terhadap Kinerja Penyidik PPNS Hak Kekayaan Intelektual Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Se-Sumatra*. Jurnal Siasat Bisnis No. 10 Vol. 2.
- Milkovich, George T And Boudrean, Jhon W., 1991. *Human Resources Management, Sixth Edition*, Homewood, IL 60430: Ricard D. Irwin. Inc.
- Bernardin, H. John and Joyce E.A. Russel., 1993. *Human Resource Management An Experiential Approach*. Mc. Graw hill, Inc. New York.
- Nawawi, Hadari. 1997. *Manajemen sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Kompetitif*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Albanese, Robert., 1978. *Managing, Toward Accountability for Performance*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin. Inc.
- Umar, Husein., 2002. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gomes, Faustino Cardoso, Dr. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P<sup>b</sup>, 2001. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan, Jakarta: Indeks Gramedia.
- Dessler, Gary., 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia jilid 2*. Jakarta: Gramedia.
- Siagian., 1998. *Manajemen Abad 21*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Kotler, Philip., 1997. *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Ninth Edition, New York: Prantice-Hall.
- Nitisemito, Alex, S., 1996. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber daya Manusia)*. Cetakan Ke-6, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Schuler, Randal S., 1996. *Human Resources Management, Position For the 21th Century*, 6<sup>th</sup> Edition, USA: West Publishing Company.